

*HR-Verantwortliche müssen im größeren Rahmen denken: Gardner Denver lässt seine Mitarbeiter europaweit extern rekrutieren.*

# Druck gehört zum Geschäft

Bewegung und Umwälzungen gehören in zweierlei Hinsicht zum Alltag bei Gardner Denver. Zum einen verdient das Unternehmen sein Geld damit, Pumpen, Gebläse und Kompressoren aller Art für die unterschiedlichsten Industrien zu produzieren. Zum anderen ist das Unternehmen selbst auch ständig in Bewegung und von Umwälzungen erfasst.

Die amerikanische Unternehmenskultur ist geprägt vom Lean Management, es regiert der objektive Druck von Zahlen und Fakten. Der Vorstand verlangt exakte Prognosen als messbare Grundlagen und fordert entsprechende Ergebnisse ein. Die Einhaltung gemachter Prognosen wird in einem konsequenten Monitoring überprüft, da auch der Vorstand seinerseits gegenüber den Aktionären die Erwartungen und Ergebnisse erfüllen muss. Oberstes Unternehmensziel ist profitables Wachstum, entweder organisch oder durch Zukäufe. Zuletzt wurde ein europaweit tätiger britischer Mittelständler mit rund 1.700 Mitarbeitern übernommen.



*Peter Gutmann,  
Director Human  
Resources  
Southern Europe,  
Gardner Denver,  
München  
Kontakt: peter.  
gutmann@  
gardnerdenver.com*



*Jörg Breiski,  
Director Key  
Accounts, Mercuri  
Urval, München  
Kontakt: jorg.  
breiski@mercuri.  
urval.com*

## Ergebnisorientierte Personalarbeit

Eine Herausforderung auch für das HR-Management, denn das Wachstum muss durch zusätzliches Personal gestützt werden, und es gilt, erworbene Unternehmen international in die Gesamtstruktur zu integrieren. Ein Schwerpunkt ist es da selbstverständlich, die bestmöglich verfügbaren Talente zu gewinnen.

Dabei muss sich auch das HR-Management an Kriterien wie Geschwindigkeit, Effizienz und Ergebnisorientierung messen lassen, ein Wertschöpfungsbeitrag wird eingefordert. Es droht die Gefahr, dass sich der Personaler, der keine Lösung anbieten kann, zum Bremsklotz entwickelt oder so gesehen wird, in jedem Fall aber intern als Business Partner nicht anerkannt wird. Bei solchen Rahmenbedingungen gegenüber Bewerbern auch noch Herzlichkeit an den Tag zu legen und Vertrauen zu erwecken, ist in vielen europäischen Ländern keine leichte Aufgabe.

## Europaweit Personal suchen

In dieser Situation hat Gardner Denver das eigene Recruiting unter die Lupe genommen. Bis dato wurden an sechs verschiedenen Standorten in Europa jeweils ein bis drei qualifizierte Managementpositionen im Jahr besetzt. Eine einheitliche Personalstrategie war schwierig umzusetzen, der konzernweite Bedarf an Leistungsträgern war höher als die Summe der vor Ort Rekrutierten und Synergien zwischen den Standorten blieben ungenutzt. Für das Unternehmen stellte sich somit die klassische Outsourcing-

Frage „Make or Buy“: Müssen wir das wirklich selbst tun oder können es andere vielleicht besser?

Gardner Denver entschied sich dafür, die qualifizierte Rekrutierung europaweit von einem externen Dienstleister durchführen zu lassen: Mercuri Urval. Der Personaldienstleister verfügt über eigene Büros in allen Ländern, in denen auch Gardner Denver Standorte unterhält, hat also die notwendige Infrastruktur und Kenntnis der lokalen Personalmärkte.

## Erste Erfolge

Die Entlastung von administrativen Aufgaben war einer der ersten positiven Effekte für Gardner Denver. Mit der europaweit angesetzten Suche machten Zahl und Qualität der Bewerbungen einen deutlichen Sprung nach oben. Schon in der Außendarstellung macht es einen signifikanten Unterschied, ob ein Unternehmen lokal eine Position zu besetzen hat oder mit einer europaweiten Suche eine ganz andere Aufstellung gegenüber Bewerbern dokumentiert.

Lokal angepasste Suchstrategien und zielgruppenspezifische Suche in den jeweiligen europäischen Ländern waren weitere bedeutsame Professionalisierungsschritte. Dazu gehörte die Auswahl der richtigen Zielmedien genauso wie die Kenntnis von Urlaubszeiten oder nationalen Besonderheiten in der internetgestütz-

## Stichwörter in diesem Beitrag

- US-Unternehmenskultur
- Wertschöpfungsbeitrag
- Best Practice

ten Suche. So wurde in Italien eher auf Printpublikationen gesetzt, wo in Deutschland das Internet erfolgversprechender war.

Und auch Stil und Duktus der Ansprache richtete sich nun verstärkt nach den Besonderheiten der regionalen Personalmärkte. In der Direktansprache von Bewerbern agiert das Beratungsunternehmen als vermittelnde Instanz. Denn der Kulturschock, den eine amerikanische Unternehmensphilosophie in einem europäischen Land auslösen kann, ist nicht zu unterschätzen.

### Vorbehalte und Probleme

Der Verlust von Know-how war im Vorfeld eine der wesentlichen Befürchtungen bei Gardner Denver. Europaweit waren zehn Mitarbeiter des Personalmanagements von der Veränderung betroffen und hatten einen wertgeschätzten Teil ihrer Aufgaben abzugeben. Doch sehr schnell zeigte sich, dass der Zugewinn an Know-how durch die Zusammenarbeit mit einem professionellen Partner weit bedeutsamer war. Das Personalmanagement kann sich heute auf seine substanzielle Funktionen als Business Partner konzentrieren und investiert mehr Zeit in übergreifende strategische Themen wie die Begleitung von M&A-Prozessen, Talent Management, die Förderung von Leistungsträgern und Nachfolgeplanung. Erstmals gibt es durch die europaweit koordinierte Personalpolitik auch eine Übersicht über die Potenziale des Gesamtkonzerns. Besetzungen über die Grenzen von Ländern und Sparten hinweg nehmen zu.

Als ein handfestes praktisches Problem erwies sich in der Anfangsphase die Abstimmung der Schnittstellen und Prozesse für die Zusammenarbeit. Gardner Denver verfügt über ein webbasiertes Testverfahren, Mercuri Urval ebenso über eine ausgefeilte Diagnostik zur professionellen Kandidatenauswahl. Der erste aussichtsreiche und talentierte Kandidat durchlief versehentlich nach dem ersten auch noch das zweite Verfahren und war erkennbar irritiert. Aufgrund der zunächst ausbleibenden weiteren

Ansprache fühlte sich der Kandidat nicht als erste Wahl und sagte von sich aus ab. Die unmittelbare Konsequenz konnte nur lauten, den Workflow klar und nachvollziehbar zu definieren.

### Extern wird intern

Mittlerweile treten die Consultants von Mercuri Urval bei Gardner Denver wie interne Business Partner auf. Wichtig ist dabei der zentrale Key-Account-Ansprechpartner bei Mercuri Urval, der die europaweiten Aktivitäten des Beratungsunternehmens koordiniert und dem ein zentraler Ansprechpartner bei Gardner Denver gegenüber steht. Mit einem einmaligen Briefing kann so der komplette Rekrutierungsprozess europaweit gesteuert werden. Lange Entscheidungswege werden vermieden, die Berater stehen in direktem Kontakt mit den Entscheidern aus den Fachabteilungen vor Ort. Dieses enge partnerschaftliche Verhältnis erfordert eine gehörige Portion Flexibilität und gegenseitiges Vertrauen. So muss Mercuri Urval auf sämtliche neuen Entwicklungen bei Gardner Denver reagieren. Das reicht von der Umstellung der EDV in einem französischen Tochterunternehmen über die Änderung von Gesellschaftsformen und Zuständigkeiten in einer niederländischen Tochter bis hin zu Produktionsverlagerungen von Deutschland nach England. Bei aller Intensität der Zusammenarbeit behält der externe Dienstleister allerdings einen wichtigen Vorteil: die Neutralität. Internen Netzwerken gegenüber ist er nicht empfänglich, umgekehrt steht er auch nicht im Verdacht fehlender Objektivität. Zudem hilft der externe Blick gelegentlich auch Prozesse nach Best Practice zu optimieren und Themen zu adressieren, die man als Interner, wenn überhaupt, nur sehr behutsam anspricht.

### Ausblick

Gardner Denver kann heute ein flächendeckendes strategisches Recruiting betreiben und gewinnt neue

Potenzialträger schneller und leichter für sich. Leistungsträger im Unternehmen sind zunehmend bereit, auch in anderen Ländern Verantwortung zu übernehmen. Vor wenigen Jahren wären solche Schritte für die meisten Mitarbeiter noch undenkbar Experimente gewesen, heute stehen eine klare Ansage am Anfang des Grenzübertretts und eine Perspektive dahinter.

Für Rekrutierungsprojekte bedient sich Gardner Denver generell einer Second-Source-Strategie. Ein lokaler Dienstleister wird parallel zu Mercuri Urval eingeschaltet, um Wettbewerb zu erzeugen. Druck gehört also zum Geschäft. Druck muss man aushalten, Druck setzt aber auch Energie frei und befeuert so die Leistungsfähigkeit beider Seiten. Mercuri Urval kann mit Druck umgehen und Gardner Denver wächst weiter – mit Hochdruck.

Anzeige

### Meldepflicht verschärft

Mehraufwand für Unternehmen bei der Unfallversicherung: Ab Januar 2009 müssen Arbeitgeber die Daten mit jeder Entgeltmeldung an die Krankenkassen übermitteln – für jeden einzelnen Mitarbeiter. Bisher gingen die Lohnnachweise nur einmal jährlich an die jeweiligen Berufsgenossenschaften. Diese Meldung entfällt aber vorerst nicht. Der steuerliche Berater unterstützt bei der notwendigen Anpassung. Auf der sicheren Seite ist, wer dabei auf die DATEV-Lohnsoftware und die Datenweitergabe über das Rechenzentrum setzt. DATEV eG, 90329 Nürnberg.  
[www.datev.de](http://www.datev.de)

